



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CALÇADO: O DESLUMBRAMENTO PELA INTERNACIONALIZAÇÃO
- ERROS QUE PODERIAM LEVAR AO INSUCESSO -**

ANA FILIPA DE ALMEIDA OLIVEIRA

FEVEREIRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**CALÇADO: O DESLUMBRAMENTO PELA INTERNACIONALIZAÇÃO
- ERROS QUE PODERIAM LEVAR AO INSUCESSO -**

ANA FILIPA DE ALMEIDA OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

FEVEREIRO - 2014

“Uma indústria de calçados desenvolveu um projeto de exportação de sapatos para a Índia.

*Em seguida, mandou dois de seus consultores a pontos diferentes do país para fazer as primeiras
observações do potencial daquele futuro mercado.*

Depois de alguns dias de pesquisa, um dos consultores enviou o seguinte fax para a direção da indústria:

'Senhores, cancelem o projeto de exportação de sapatos para a Índia.

Aqui ninguém usa sapatos.'

Sem saber desse fax, o segundo consultor mandou o seu:

'Senhores, tripliquem o projeto da exportação de sapatos para a Índia.

Aqui ninguém usa sapatos, ainda.'

RESUMO

A internacionalização das empresas portuguesas é actualmente tema de destaque, e em muitos casos, o sucesso na internacionalização é verificado. Estudar o insucesso é invulgar, mas importante para compreender os factores de sucesso. Neste sentido, o setor do calçado assume-se como merecedor de toda a nossa atenção.

Resumida a teoria relativa à internacionalização das empresas, em particular as empresas de calçado, foram estudadas as suas motivações, formas de entrada e obstáculos sentidos, por forma a apurar o comportamento destas empresas no seu processo internacional.

O descuro pelos aspectos legais, pelo registo de marcas, a falta de estudo prévio sobre o mercado de destino e a economia onde este se insere, bem como de planeamento financeiro dos investimentos, são falhas que se verificam transversais aos empresários no processo de internacionalização, podendo levar as suas empresas ao insucesso.

Palavras Chave: Internacionalização, Exportações, Calçado, Erros

ABSTRACT

The internationalization of Portuguese companies is currently prominent issue, and in many cases, successful internationalization is verified. Studying failure is unusual, but important to understand the factors of success. In this sense, the footwear sector is assumed as worthy of our full attention.

After reviewing the literature about the internationalization of firms, particularly footwear companies, their motivations were studied, entry forms and senses obstacles in order to determine the behavior of these companies in their international process.

The negligence of the legal aspects, the registration of trademarks, the lack of previous study on the target market and the economy in which it occurs, as well as financial planning of investments, are faults that are transverse to entrepreneurs in the internationalization process, and may lead their companies to failure.

Key Words: Internationalization, Exports, Footwear, Failures

ÍNDICE TABELAS

TABELA I - 10 MAIORES PRODUTORES MUNDIAIS DE CALÇADO (EM QUANTIDADE) E A RELAÇÃO COM PORTUGAL EM 2011.	15
TABELA II - 10 MAIORES EXPORTADORES MUNDIAIS DE CALÇADO (EM QUANTIDADE) E A RELAÇÃO COM PORTUGAL EM 2011.	16
TABELA III - - PESO MUNDIAL DO SETOR DO CALCADO NOS VARIOS MERCADOS E RESPETIVO PRECO POR MERCADO.	17
TABELA IV - - PESO DO CALÇADO NO TOTAL DE SAÍDAS DE PRODUTOS DO PAÍS (MILHARES EUROS)	18
TABELA V - CARACTERIZAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DO SETOR DO CALÇADO	21
TABELA VI - - PRINCIPAIS PAÍSES CLIENTES DE PORTUGAL EM 2011.....	22
TABELA VII – EVERESTE: VENDAS POR MERCADOS 2006 A 2011 (VALORES EM EUROS)	33
TABELA VIII - PROCALÇADO: VENDAS POR MERCADOS 2006 A 2011 (VALORES EM EUROS)	38
TABELA IX- MACOSMI: VENDAS POR MERCADOS 2006 A 2011 (VALORES EM EUROS).....	43

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

PME – Pequenas e Médias Empresas

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

GAPI – Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado Português

TFM – Trabalho Final de Mestrado

EUA – Estados Unidos da América

ICEP – Instituto Comércio Externo Português

AICEP – Agência Internacional Comércio Externo Português

MI – Mercado Interno

MC – Mercado Comunitário

MEC – Mercado Extra- Comunitário

ME – Mercado Externo

IES – Informação Económica Simplificada

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Vítor Corado Simões não só pela orientação neste Trabalho Final de Mestrado, mas principalmente pelo conhecimento que me transmitiu na Unidade Curricular de Estratégias de Internacionalização das Empresas, despertando o fascínio por esta temática. O Professor foi a razão da vontade de aprofundar os meus conhecimentos sobre este tema.

Ao Dr. Manuel Carlos Silva, Diretor Geral da APICCAPS, pelo apoio inexcedível e pela articulação com todos os agentes ligados ao setor do calçado em Portugal que contribuíram para a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado.

Ao Dr. Paulo Gonçalves, Diretor Comercial da APICCAPS e Responsável de Comunicação, por todo o tempo e ajuda dispensada de modo incansável, bem como ao Dr. João Maia, da APICCAPS.

Aos empresários, Senhor José Ferreira Pinto, CEO e sócio fundador do *Grupo For Ever* e ao Dr. André Fernandes, Gestor de Marketing da Fábrica de Calçado *Evereste*, Lda. por tão bem me receberem e pela total disponibilidade demonstrada. A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a sua preciosa colaboração.

À minha família, em especial aos meus Pais, pelos valores que me transmitiram e aos meus Avós por estarem presentes em todos os momentos importantes da minha vida. Foram eles que sempre acreditaram e reforçaram as minhas capacidades.

Obrigado

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE TABELAS.....	IV
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
ÍNDICE	VII
1.INTRODUÇÃO	1
2.REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	3
2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS	9
2.3. O SETOR DO CALÇADO	14
2.3.1. Análise do setor do Calçado.....	15
2.3.1.1. Panorama Mundial	15
2.3.1.2. Panorama Nacional	18
2.3.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas do Setor do Calçado	20
3.METODOLOGIA	26
3.1 PORQUÊ O ESTUDO DE CASO?	26
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS	27
4. ESTUDOS DE CASO	29

4.1. ESTUDO DE CASO 1 - FÁBRICA DE CALÇADO EVERESTE, LDA.....	29
4.1.1. A Empresa	29
4.1.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização – A Marca	29
4.1.3. Na atualidade	32
4.2. ESTUDO DE CASO 2 – GRUPO FOR EVER.....	34
4.2.1. A Empresa	34
4.2.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização - Um passo maior que a perna	35
4.2.3. Na atualidade	37
4.3. ESTUDO DE CASO 3 - MACOSMI FÁBRICA DE CALÇADO, LDA.....	40
4.3.1. A Empresa	40
4.3.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização – 9/11	41
4.3.3. Na atualidade	42
4.4 ANÁLISE INTER-CASOS	44
5. DISCUSSÃO	45
6.CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1.Introdução

A internacionalização das empresas portuguesas é actualmente tema de destaque, e em muitos casos, o sucesso na internacionalização é verificado. Contudo, é necessário explorar os erros e os obstáculos nas abordagens aos mercados internacionais, com o intuito de expandir o conhecimento neste campo. Na maioria dos trabalhos é efectuado o estudo do sucesso, estudar o insucesso é invulgar, mas importante para compreender os factores de sucesso e poderá fornecer uma contribuição relevante para um melhor conhecimento dos riscos da internacionalização. Apesar de se revelar importante a exploração desta temática, ainda são insuficientes os estudos e informações sobre este lado (do insucesso) nas estratégias de internacionalização das empresas.

A escolha deste tema teve por base a importância dos mercados externos para Portugal e as estratégias de internacionalização como área de interesse a nível profissional. Em relação ao setor, escolhi o setor do Calçado. Pois este tem merecido destaque na comunicação social, com notícias de sucesso relativamente aos mercados externos. O setor do Calçado atrai também pela disponibilidade de informação, aliada ao facilitado acesso à mesma bem como pelo facto dos erros nas estratégias de internacionalização nas empresas do setor ser ainda pouco explorado.

Se considerarmos que este mesmo setor é tido como um dos mais tradicionais e que se debate desde há vários anos, com uma concorrência externa feroz e agressiva, estas questões ganham uma dimensão e um peso ainda maiores e transformam o setor do calçado num case-study merecedor de toda a nossa atenção (Upman-Business Advisors, 2011).

Nesse sentido, o enfoque deste trabalho patenteia os erros dos empresários do calçado que poderiam conduzir as suas empresas ao insucesso, nas suas estratégias de internacionalização.

Quais os erros cometidos nas estratégias de internacionalização? Como é que os erros cometidos nas estratégias de internacionalização podem levar ao insucesso?

Como ponto inicial, visando a obtenção de uma resposta válida à questão proposta, no capítulo seguinte é apresentada uma revisão da literatura sobre internacionalização e, em particular a internacionalização das empresas portuguesas. No seguimento desta é realizada uma descrição do setor do calçado em Portugal e nos mercados internacionais. Posto isto, é explanada a metodologia utilizada e os fatores que conduziram à escolha das empresas para estudos de caso, sendo que no capítulo subsequente se apresentam, os resultados obtidos dos já mencionados estudos e respectiva análise dos mesmos. O capítulo 5 está reservado á discussão dos estudos de caso e triangulação entre as referências bibliográficas, as questões de investigação e a análise efectuada. Finalmente, o último capítulo fica reservado para as conclusões, respectivas limitações, principais resultados e contributos de investigação, assim como para futuras investigações.

2.Revisão da Literatura

É apresentada, neste capítulo, uma síntese da literatura sobre internacionalização, sobre internacionalização das empresas portuguesas, e, em especial, internacionalização das empresas produtoras no setor do calçado. No último ponto deste capítulo são revelados fatores que estão na base deste estudo empírico.

2.1. Internacionalização de Empresas

Na pesquisa de definições de internacionalização, não se verifica um consenso por parte dos vários autores, ou seja, não existe uma definição exacta para o termo (Andersen, 1993).

A literatura adopta, assim, várias definições para Internacionalização que se complementam. A internacionalização é vista como um processo gradual de aumento do envolvimento, por arte de uma empresa, num determinado país externo ou na penetração de novos mercados (Welch & Luostarinen, 1988). Por outro lado, pode ser definida como o processo através do qual a empresa desenvolve a sua actividade além das fronteiras geográficas do seu mercado de origem (Hill, M. M. e Hill, Andrew, 2002). De acordo com Calof e Beamish (1995) o termo, internacionalização deve ser definido como o processo de adaptação das operações a uma realidade empresarial (estratégia, estrutura, recursos, etc.), admitindo que o nível de actuação externa possa aumentar ou diminuir ao longo da vida das empresas.

A internacionalização é, assim, um processo onde a empresa vai aprendendo continuamente a actuação nos mercados externos (Simões, 1997) e da adaptabilidade dos bens e serviços a determinados mercados.

Apesar da definição de internacionalização não reunir consenso, a complexidade das decisões que esta envolve parece ser compreendida por todos. Os negócios externos são arriscados e existe sempre uma possibilidade de falhar, estes riscos poderão ser minimizados, através de um planeamento da empresa quanto à expansão além-fronteiras (Li, 2005). Uma decisão menos acertada pode comprometer o sucesso de

internacionalização, não só no país de destino, mas também comprometer a sobrevivência dessas empresas no país de origem (Esteves, 2012).

Entrar num mercado estrangeiro proporciona à empresa acesso a uma nova carteira de clientes, um novo grupo de fornecedores, novos conhecimentos e saber-fazer. O proprietário/gestor da empresa deve reflectir e pesquisar cuidadosamente sobre a melhor forma de entrar no mercado externo e planear todos os passos a seguir, evitando surpresas desagradáveis que possam surgir no processo (Vicente, 2012). Tem-se presente que não existe uma estratégia única que garanta o sucesso a todas as empresas. As estratégias construídas numa lógica de desenvolvimento das capacidades internas de cada empresa acabam por se enquadrar dentro das hipóteses de estratégia de sucesso (Montgomery e Porter, 1991; Teixeira e Laranja, 2001). É importante fazer o que se sabe fazer bem, melhor e mais rápido que os concorrentes (Hamel e Prahalad, 1989), ou seja, se uma empresa é competitiva na produção de solas o sucesso poderá estar na venda das mesmas e não na produção do sapato completo.

Os mercados são redes de conhecimento nas quais as empresas necessitam de criar relações baseadas em aprendizagem e confiança. Quanto maior a distância física, *ceteris paribus*, mais difícil será criar novas relações, os gestores esforçam-se em criar e manter relações com países externos, mas muitas vezes esses esforços falham. Esta distância dificulta a aprendizagem da cultura do mercado externo. A aprendizagem dar-se-á pela experiência nos mercados externos e nas capacidades das empresas. É esta aprendizagem que torna possível o desenvolvimento das operações internacionais. A entrada num mercado externo não deverá ser pensada apenas como um modo de entrada, mas sim como

a construção de uma posição na rede internacional (Johanson & Vahlne, 1977, Johanson & Vahlne, 1990, Johanson & Vahlne, 2009).

Por vezes as empresas não passam por todas as fases do modelo, fazem *leapfrogging* a algumas. No processo de internacionalização é dada importância ao conhecimento, à confiança e à criação de oportunidades (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Vahlne, 2009).

A crescente tendência da globalização dos mercados e a consequente concorrência leva as empresas a equacionarem os seus processos de desenvolvimento e crescimento e a adoptarem estratégias diferentes das praticadas no mercado doméstico (Bastos, 2011), pois uma estratégia vencedora no mercado interno, não significa que tenha o mesmo sucesso em outros mercados (Marcos, 2010).

Quanto às motivações das empresas para se expandirem internacionalmente, são apontadas o facto do mercado interno estar saturado (Hansson et al., 2007; Herédia, 2011), a necessidade de aceder a determinado recurso estratégico (Hansson et al. 2007; Dunning e Lundan, 2008; Herédia, 2011) ou existir os efeitos de um *cluster* numa região específica (Hansson et al., 2007). Para além destas, os novos mercados em crescimento, as tendências sociológicas e demográficas e a vontade de gestão global da cadeia de valor atraem as empresas para mercados internacionais, sendo que as motivações se podem alterar no decorrer do processo de expansão internacional (Dunning e Lundan, 2008; Santangelo e Meyer 2011).

A forma de entrada nos mercados internacionais varia de acordo com o grau de compromisso, controlo, risco e perspectivas de lucros e benefícios que cada empresa adota (Benito, Petersen e Welch, 2009). Tendencialmente, as empresas avançam para o processo com o menor compromisso de recursos, e para mercados próximos geograficamente (Johanson e Vahlne, 1977, Simões, 2010). Para além da distância geográfica, tem extrema relevância na escolha de mercado questões como a linguagem, a educação, o desenvolvimento industrial, a cultura e as relações empresariais (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Vahlne, 2009).

A utilização de agentes ou distribuidores estrangeiros por exportadores é normalmente acompanhado por investimentos substanciais ao longo do tempo, quase até os agentes externos se internalizarem. Por vezes múltiplos modos deverão ser usados em simultâneo num determinado mercado, muitas vezes para a mesma atividade. No mesmo país a empresa poderá optar por entrar de uma forma, mas ao longo do tempo ir alterando a sua forma de atuação e poderá fazer o *leapfrogging* ultrapassando “fases” do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 2009).

A resposta tradicional de como as empresas operam nos mercados externos seria que fazem uma escolha estratégica e levam esta estratégia até ao fim, sem qualquer desvio, mas a observação das empresas revela que não é verdade. Não se sabe ainda como os gestores escolhem a combinação de modos de atuação, mas é notório que muitas vezes a estratégia escolhida inicialmente sofre alterações (Benito, Petersen e Welch, 2009; Santangelo e Meyer, 2011).

No entanto, independentemente do mercado escolhido e do tipo de processo de internacionalização adoptado é importante que as empresas tenham um modelo de negócio adequado a suportar as operações internacionais, de forma a atingir os objetivos propostos (Esteves, 2012).

Na literatura são identificados três modos principais de internacionalização: exportação, formas contratuais e investimento directo (Simões, 1997; Simões 2010).

A exportação implica a troca de bens e serviços entre diferentes países (Simões, 1997), que pode ser realizado por exportação indirecta, directa ou própria.

Na perspectiva de Simões (1997) e de Welch e Luostarinen (1990) a exportação indirecta ocorre quando a empresa fabricante do produto não é a responsável directa pela actividade de exportação, sendo esta efectuada por um intermediário domiciliado no país de origem. Ainda para os mesmos autores, a exportação directa ocorre quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, que se encarregam depois da distribuição dos produtos; a exportação própria é caracterizada pelo facto de não existirem intermediários entre o fabricante e o cliente final.

As empresas deverão ter em conta as implicações e os riscos que se encontram associados (Bell and Young, 1998), devendo pesquisar sobre o mercado onde querem entrar. As decisões de comprometimento com um mercado correspondem a resultados de estratégias intencionadas, enquanto a posição das empresas na rede corresponde a estratégias realizadas. As empresas adaptam a sua estratégia ao longo do tempo, e na maior parte das vezes as estratégias deliberadas não são as realizadas. As estratégias adotadas no início do

processo de internacionalização diferem das operações atualmente instaladas (Santangelo e Meyer, 2011). “Apostas laterais devem ser estabelecidas para cobrir contingências e criar opções estratégicas que podem ou não ser exercidas no futuro” (Ghoshal, 1987: 31; Kogut, 1985; Aaker e Mascarenhas, 1984).

Nesse sentido, Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason (2009) referem que as barreiras à internacionalização podem ser internas ou externas à empresa. Nas internas à empresa, os autores mencionam aspetos como a falta de visão por parte dos quadros superiores das empresas, o insuficiente conhecimento do mercado e clientes externos, implicativo também para a selecção de parceiros adequados (Chittenden e Hutchinson, 1996; Johanson e Vahlne 2009), o receio por parte das empresas em não conseguirem replicar o conceito de produto/marca nos mercados externos, serviço pós-venda, controlo de qualidade, e a potencial perda de controlo das operações da empresa com a possível expansão internacional. Nas externas à empresa, destacam-se a burocracia/legislação desfavorável, as diferenças culturais (língua e tradições), as dificuldades ao nível de operações de logística (falta de recursos humanos, acesso a infra-estruturas, dificuldade na distribuição) a flutuação cambial, e a falta de apoios governamentais tanto no país de origem como no país de destino.

Um dos importantes obstáculos para o desenvolvimento das operações internacionais é a falta de conhecimento, falta essa que poderá ser suprimida através, essencialmente, da experiência nos mercados internacionais. A internacionalização resulta de uma série de decisões incrementais, “mudanças na empresa trazem novos problemas e novas

oportunidades” (Johanson e Vahlne, 1977:26; Johanson e Vahlne 1990; Johanson e Vahlne 2009).

Resumida a teoria relativa à internacionalização das empresas, suas motivações, formas de entrada e obstáculos sentidos, será caracterizado, no próximo subcapítulo, o comportamento das empresas portuguesas no seu processo internacional, de acordo com a literatura existente.

2.2. Internacionalização de Empresas Portuguesas

A internacionalização da maioria das empresas portuguesas faz-se de uma forma incremental (Simões, Castro e Rodrigues, 2001), seguindo o exemplo internacional. Assim, é importante ter a consciência que a internacionalização tem .risco associado (Simões, 1997). De forma a diminuí-los torna-se essencial conhecer os mercados-alvo e a elaboração de uma estratégia eficiente de marketing e distribuição (Amal e Filho, 2010; Vicente 2012). O sucesso poderá ser alcançado, também, através da inovação e diferenciação (Vicente, 2012) a par de um sólido apoio das diversas entidades responsáveis na internacionalização das empresas portuguesas (Vicente, 2012).

A capacidade de cooperar e aprender por meio de redes são forças condutoras para uma internacionalização rápida e sustentável. Essas constatações vão de encontro às conclusões de Amal e Filho (2010).

O sucesso da internacionalização exige competências internas, tais como: capacidade de gestão, recursos humanos com abertura internacional, de aprendizagem e de mobilização de recursos financeiros (Vicente, 2012).

As empresas portuguesas ainda têm um longo caminho a percorrer no campo do planeamento estratégico, tal como na divulgação e promoção de novos mercados que levem as empresas a diversificar os seus parceiros comerciais (Simões, 2010).

Neste TFM, será dada especial atenção à exportação – própria, directa e indirecta – como forma de entrada, uma vez que a utilização da exportação é a via de internacionalização primordial nas empresas portuguesas (Simões, 2010; Ribeiro, 2012; Vicente, 2012). Esta, geralmente é iniciada pelo contacto directo com possíveis clientes ou por clientes com interesse no produto (Simões, 2010; Vicente, 2012), seguida pela utilização de várias vias em simultâneo (Ribeiro, 2012).

Os critérios na escolha do primeiro mercado externo são a localização, dimensão/potencial do mercado e as oportunidades de negócio. A propensão para a internacionalização aumenta quando já existe um relacionamento pessoal, comercial ou uma rede de relacionamentos (Vicente, 2012; Simões e Dominginhos, 2006).

Os destinos prioritários de venda das empresas portuguesas são os países comunitários (Simões 2010, Vicente, 2012).

As PME internacionalizam-se, principalmente, devido à existência de novos mercados mais dinâmicos, com novas oportunidades de negócio (necessidade de crescimento da

empresa), ao aproveitamento da capacidade disponível, à limitação do mercado interno, à abordagem por parte de empresas estrangeiras e não por se sentirem financeiramente apoiadas (Simões, 1997). Seguir concorrentes, leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino, e procura de activo estratégicos (científicos, tecnológicos, *clusters* dinâmicos) aparecem em último lugar (Vicente, 2012).

Existem diversos casos de sucesso nas empresas portuguesas, tanto em áreas intensivas em tecnologia, como em setores tradicionais (Simões, 1997). Mas não terá interesse falar apenas dos sucessos e das motivações que levam as empresas portuguesas a internacionalizarem-se, será igualmente importante perceber quais as limitações ou obstáculos à internacionalização, percebidos pelos empresários portugueses.

As empresas nacionais apontam alguns problemas que foram categorizados por Simões (1997) em quatro grupos, sendo eles obstáculos internos, de relacionamento, envolvente portuguesa e envolvente internacional. Como principais obstáculos são salientados, na envolvente internacional, a forte concorrência externa; na envolvente portuguesa, a insuficiência dos apoios à exportação e insuficiente cobertura dos riscos internacionais e como questão interna, a falta de recursos financeiros (Vicente, 2012; Ribeiro, 2012). Obstáculos de relacionamento, como sendo o insuficiente conhecimento do mercado, divergências culturais, divergências de estratégia ou até a falta de cooperação entre empresas são considerados os menos importantes no processo de internacionalização (Simões, 1997).

Assim, como principais barreiras à internacionalização, as empresas portuguesas referem sobretudo aspetos de índole externa à empresa. Estes resultados são confirmados por Simões (2010) na sua dissertação do Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, onde inquire empresas portuguesas sobre os seus processos de internacionalização, nomeadamente os entraves sentidos por elas.

Para além dos obstáculos enumerados, surgiram novos actores na cena internacional (Bastos, 2011) e, dentre estes, a China e a Índia. Ainda que com menor relevância, o Brasil e a Rússia pós-soviética. Todos estes países assumiram uma importância determinante no panorama económico internacional (Leite, 2010), essencialmente por competirem com base em menores custos de produção (Bastos, 2011).

A título de exemplo, a adopção de Portugal ao euro eliminou a possibilidade de desvalorização da moeda nacional, a qual que teve um papel relevante na defesa da competitividade das exportações portuguesas (Bastos, 2011).

Segundo Vasconcelos e Sá (2005), são 4 os erros principais nos processos de internacionalização das empresas portuguesas. A dispersão quanto aos mercados para onde internacionalizar, assume-se como primeiro erro; o segundo é considerarem fulcral a criação de uma marca, quando existem empresas que se deveriam focar em pequenas séries de qualidade e rapidez de entrega. O terceiro erro surge pelo facto das empresas colocarem os seus produtos nas mãos de agentes ao invés de investirem em vendedores próprios, não estando assim em contacto com o cliente final e desconhecendo os pontos de venda e, por

último, mas não menos importante, o facto de as empresas não possuírem uma política de promoção de vendas e de projecção dos seus produtos (Simões, 2010).

Figueira (2012) afirma que os erros mais comuns prendem-se com o pouco conhecimento sobre a concorrência externa e os mercados a explorar. Na opinião de Lehmann (2012), os erros cometidos com maior frequência derivam de uma má avaliação das condicionantes internas e/ou externas à empresa. Outro aspecto que poderá levar a falhas graves no processo de internacionalização, referido por Esperança (2012), prende-se com o facto de determinada empresa não se informar sobre o cliente por quem é abordada.

Frequentemente, o insuficiente conhecimento do mercado de destino e das culturas organizacionais dos clientes externos (Vicente, 2012; Crespo, 2012), paralelamente com a dificuldade de coordenação dos processos de internacionalização (Ribeiro, 2012), dificulta o sucesso das estratégias de internacionalização das empresas portuguesas (Crespo, 2012).

É importante salientar o facto da mentalidade internacional da gestão de cada empresa ter um papel essencial no desempenho externo das empresas (Simões, 1997), pois outro erro comum é a falta de visão internacional dos empresários e pouca capacidade para lidar com as dificuldades inerentes à actividade internacional (Simões, 2010).

Com base na revisão de literatura referente à internacionalização de empresas portuguesas, verifica-se a existência de motivações, obstáculos e erros comuns. As principais motivações para o início de actividade são as limitações do mercado nacional, o aproveitamento da capacidade disponível e o interesse por novos mercados. A internacionalização faz-se de forma incremental, as limitações e obstáculos vão se

diferenciando à medida que as empresas que se internacionalizam. As empresas portuguesas tendem a iniciar o processo através da exportação. Os obstáculos sentidos pelo tecido empresarial português prendem-se essencialmente com questões externas à empresa como a falta de apoios financeiros e a forte concorrência externa.

Importa concluir com os erros de internacionalização de empresas portuguesas que se destacam na literatura. Desta forma, assumem-se como principais erros na internacionalização as diferenças culturais, a dificuldade de coordenação dos processos de internacionalização, o pouco conhecimento dos mercados e da concorrência, a dispersão de mercados, a falta de contacto com o cliente final e o desconhecimento dos canais de distribuição, a falta de visão internacional dos empresários, a consideração de ser fulcral a criação de marcas próprias e a má avaliação das realidades interna e externa à empresa.

2.3. O Setor do Calçado

O setor do calçado tem merecido destaque na comunicação social, com notícias de sucesso relativamente aos mercados externos, porém, o estudo sobre os erros nas estratégias de internacionalização das empresas que o constituem, é ainda pouco explorado. A disponibilidade de informação, aliada ao facilitado acesso à mesma, tornam o setor atrativo para estudo.

2.3.1. Análise do setor do Calçado

2.3.1.1. Panorama Mundial

A Ásia continua a absorver a maior quota de produção mundial do setor com uma percentagem de aproximadamente 82%. Em 3º lugar com 3,8%, está o Brasil como representante da América do Sul. O único país europeu que consta dos 10 maiores produtores mundiais de calçado é Itália com uma percentagem de apenas 1%. Capello e Ravasi (2009) referem que a Itália ainda é significativa no contexto internacional por ser um país com uma larga tradição no setor do calçado e por possuir uma imagem internacional de *status* no *design* e moda.

Tabela I - 10 Maiores produtores mundiais de calçado (em quantidade) e a relação com Portugal em 2011.

PAÍS	RANKING	PARES (MILHÕES)	PESO MUNDIAL (%)
CHINA	1	12.887	60,5%
INDIA	2	2.209	10,4%
BRASIL	3	819	3,8%
VIETNAME	4	804	3,8%
INDONÉSIA	5	700	3,3%
PAQUISTÃO	6	298	1,4%
BANGLADESH	7	276	1,3%
MÉXICO	8	253	1,2%
TAILÂNDIA	9	244	1,2%
ITÁLIA	10	207	1,0%
PORTUGAL	22	61	0,2%

Fonte: APICCAPS (2012), "2012 Yearbook", World Footwear

Portugal ocupa o 22º lugar do ranking mundial como produtor, que contrasta com a sua posição de exportador mundial em valor. No cenário mundial de países exportadores,

Portugal ocupa o 21.º lugar do ranking, exportando mais 4 milhões de pares do que aqueles que produz, mas a Ásia continua a assumir-se como líder.

Tabela II - 10 Maiores Exportadores Mundiais de Calçado (em quantidade) e a relação com Portugal em 2011.

PAÍS	RANKING	PARES	PESO MUNDIAL
CHINA	1	10.170	73,1%
HONG KONG	2	362	2,6%
VIETNAME	3	316	2,3%
ITÁLIA	4	229	1,7%
BÉLGICA	5	207	1,5%
INDONÉSIA	6	206	1,5%
ALEMANHA	7	194	1,4%
HOLANDA	8	143	1,0%
TAILÂNDIA	9	141	1,0%
ESPAÑA	10	130	0,9%
PORTUGAL	21	65	0,5%

Fonte: APICCAPS (2012), "2012 Yearbook", World Footwear

A Europa, como exportadora, detém o 2.º lugar. Portugal tem sido ultrapassado na lista dos maiores exportadores mundiais de calçado por países com níveis de desenvolvimento superiores e que não registam produções significativas, mas apenas importam e exportam (Maia, 2008).

Portugal ascende ao *Top Ten* dos principais produtores-exportadores, quando desta lista se retiram os países sem actividade produtiva significativa, como a Bélgica, a Holanda e mesmo a Alemanha. Isto porque, entre os principais exportadores mundiais, se distinguem dois modelos diferenciados: por um lado, países que exportam predominantemente a sua própria produção; por outro, aqueles que apostam na reexportação de calçado (APICCAPS, 2010:57), importando de outras origens (Bastos, 2011). Na Europa, nesta última década, o

modelo de negócio baseado na reexportação tem vindo a ganhar importância, permitindo que diversos países com reduzida actividade produtiva se tenham posicionado entre os principais exportadores, ganhando peso relativo face aos países produtores (Bastos, 2011).

Tabela III - - Peso Mundial do setor do calçado nos varios mercados e respetivo preco por mercado.

PAÍS	RANKING	USD (MILHÕES)	PESO MUNDIAL (%)	PREÇO MÉDIO
CHINA	1	39.374	38,3%	\$3.87
ITÁLIA	2	10.376	10,1%	\$45.32
HONG KONG	3	5.317	5,2%	\$14.70
VIETNAME	4	5.123	5,0%	\$16.20
ALEMANHA	5	4.392	4,3%	\$22.66
BELGICA	6	4.172	4,1%	\$20.16
INDONESIA	7	3.227	3,1%	\$15.65
HOLANDA	8	2.933	2,9%	\$20.55
ESPAÑA	9	2.870	2,8%	\$22.04
FRANÇA	10	2.409	2,3%	\$30.18
PORTUGAL	11	2.091	2,0%	\$32.00
ÍNDIA	12	1.421	1,4%	\$12.61
REINO UNIDO	13	1.400	1,4%	\$15.90
ROMÉNIA	14	1.391	1,4%	\$24.35
BRASIL	15	1.296	1,3%	\$11.47

Fonte: APICCAPS (2012), "2012 Yearbook", World Footwear

Na tabela acima, os diferentes tipos de calçado oferecidos pelos países e os diferentes níveis de preço, justificam o facto do *gap* entre o primeiro e segundo classificados, em valor (28,2 pontos percentuais) do ranking mundial, ser menor do que a amplitude entre ambos quando analisados em termos de quantidade (70,5 pontos percentuais). Quer isto dizer que, quando confrontamos a exportação em valor e não em quantidade, a Europa assume um papel de maior relevância no panorama mundial. Portugal segue esta tendência. Como detentor do segundo preço médio de exportação mais elevado, é-lhe conferida uma

subida para o 11º lugar no ranking mundial, ao invés da 21ª posição em que se encontra quando analisado em quantidade exportada.

No panorama internacional da indústria do calçado e tendo como referência a moda, podemos afirmar que a produção de qualidade continua a ser efectuada na Europa. Contudo, e apesar de a moda ditar tendências, o factor económico tem um enorme peso para a esmagadora maioria da população mundial na hora de adquirir o calçado. Desta forma a República Popular da China é hoje o centro fabril de calçado do mundo.

2.3.1.2. Panorama Nacional

De acordo com os dados anuais da Central de Balanços do Banco de Portugal, o volume de negócios da Indústria do Calçado continuou a crescer em 2011 (9%), ainda que a um nível inferior a 2010 (10%), com as PME a representarem cerca de 82% do volume de negócios, 83% do emprego e 52% do número total de empresas.

Tabela IV - - Peso do Calçado no Total de saídas de produtos do país (milhares euros)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CALÇADO	1.316.825	1.356.136	1.390.802	1.276.969	1.402.938	1.583.757
TOTAL	35.640.473	38.294.062	38.847.346	31.696.763	37.267.907	42.870.151
QUOTA	3,69%	3,54%	3,58%	4,03%	3,76%	3,69%
SALDO DA BALANÇA COMERCIAL	848.418	836.836	856.247	782.531	841.746	1.016.211

Fonte: Elaboração Própria baseado na AICEP - PortugalGlobal, Dezembro de 2012

Nota: De 2006 a 2010 resultados anuais definitivos de acordo com o INE e 2011 resultados anuais provisórios.

Os recursos humanos beneficiaram de acções de formação desenvolvidas pelo Centro Tecnológico de Calçado com o apoio da Comunidade Europeia (Freire, 1999), mas

Portugal apresenta ainda assim deficiências ao nível da comercialização dos produtos, as quais não permitem um bom conhecimento das necessidades dos consumidores finais.

Em relação às solas, estas provêm maioritariamente de Itália, assim como o equipamento produtivo, revelando uma dependência do setor nos mercados externos, embora se tenha melhorado.

Através da análise ao setor do Calçado Português conclui-se que existe um claro desfasamento entre a produção e o consumo, pois a indústria nacional produz sobretudo calçado de couro, com elevado preço médio, que acaba por ser vendido essencialmente nos mercados internacionais. O mercado nacional adquire prioritariamente calçado de outros materiais e a menor preço, provenientes dos produtores emergentes atrás mencionados. (Bastos, 2011).

Apesar de em algumas empresas ser utilizada tecnologia de ponta e da existência do Centro Tecnológico de Calçado, a verdade é que se a produtividade não aumentar significativamente, as únicas soluções para manter a posição concorrencial na gama média do calçado poderão passar pela deslocalização de parte da produção para outros países com custos de produção mais baixos, ou pela aposta na produção de pequenas séries, criação de maior valor acrescentado, através de por exemplo a criação de marcas próprias e no esforço comercial.

Segundo Maia (2008:36), “a aposta agora é induzir o consumidor a comprar o calçado, já não apenas para “andar calçado”, pois para esta necessidade o calçado produzido na China

é muito mais competitivo, mas para satisfazer necessidades mais imateriais e relacionadas com uma imagem e um *status*”.

As empresas nacionais trabalhavam essencialmente através de outsourcing de produção, mas, com o aumento da concorrência dos países emergentes tornou-se insustentável a concorrência pela via dos custos. Assim, a indústria Portuguesa deveria apostar na criação de valor, e ajustar a atuação nos mercados externos. (Bastos, 2011). Dependendo dos produtos, segmentos e posição na cadeia de valor, o modo de atuação nos mercados externos alterar-se-á (Benito, Petersen e Welch, 2009).

2.3.2. Internacionalização das Empresas Portuguesas do Setor do Calçado

Já se verificou que a indústria do calçado coloca a maioria da sua produção nos mercados internacionais, em concorrência com empresas de todo o mundo em ambos os mercados. Com efeito, em 2011, 64% do volume de negócios deste setor foi destinado ao mercado externo.

Os dados mais recentes, divulgados pela AICEP são de 2011 e dão conta de um crescimento de 12,90% nas exportações de calçado português (o período homólogo em 2010 apresentava um crescimento de 9,90%).

Tabela V - Caracterização das Exportações do Setor do Calçado

Anos	Total Exportações	Exportações	Peso das	Variação	Variações
2006	1.316.824,84	35.640.473,47	3,70%	2,30%	14,50%
2007	1.356.136,45	38.294.061,54	3,50%	3%	7,40%
2008	1.390.802,15	38.847.346,20	3,60%	2,60%	1,40%
2009	1.276.969,22	31.696.763,40	4,00%	-8,20%	-18,40%
2010	1.402.937,50	37.267.906,51	3,80%	9,90%	17,60%
2011	1.583.757,40	42.870.150,69	3,70%	12,90%	15%

Fonte: Elaboração Própria através de dados da AICEP ; Nota: Dados em Milhares de euros,

Dezembro 2012

Nos últimos anos, a tendência de ser o cliente internacional a procurar as empresas portuguesas tem desaparecido. As empresas precisam de ir ao encontro de potenciais clientes e de definir estratégias que as conduzam ao sucesso no processo de internacionalização.

A Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), identifica a internacionalização da indústria do calçado como uma prioridade para o futuro do setor. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a indústria do calçado é “um dos setores mais expostos à globalização” (*Euromonitor*, 2009; Bastos, 2011) e, “apesar da saída de muitas empresas multinacionais, a indústria portuguesa de calçado conseguiu aumentar a sua capacidade de exportação” (APICCAPS, 2010:11).

A APICCAPS desenvolve estratégias coletivas de internacionalização mostrando uma imagem única (independente da imagem ou marca individual de cada empresa) nos mercados internacionais.

Tabela VI - - Principais Países Clientes de Portugal em 2011.

PAÍSES	USD (MILHÕES)	VALOR EXPORTAÇÃO	PARES (MILHÕES)	QUANTIDADE (%)
FRANÇA	550	26%	15	23%
ALEMANHA	390	19%	10	16%
HOLANDA	294	14%	8	12%
ESPAÑA	234	11%	14	21%
REINO UNIDO	166	8%	5	8%

Fonte: Elaboração própria através de dados da AICEP, 2012.

O consumidor típico das empresas portuguesas situa-se na Europa (Teixeira e Laranja, 2001; Bastos 2011), a qual representa 78% do Total das Exportações em Valor, pela análise da tabela dos 5 maiores clientes. A proximidade é um fator concorrencial muito importante, assim como os motivos cambiais. Em valor e em quantidade, o maior cliente português nos mercados externos, é a França, seguida da Alemanha. Em termos de quantidade a Espanha ocupa o 2º lugar, apesar do 4º em termos de valor.

Verifica-se uma exagerada concentração de clientes na União Europeia. Este é um mercado constituído por clientes de elevado grau de exigência, em que a concorrência é muito forte e onde a imagem de Portugal perde no confronto com a imagem dos países dos principais concorrentes europeus. As empresas portuguesas (sobretudo as mais pequenas) enfrentam dificuldades acrescidas pela implementação de uma estratégia de diferenciação pela qualidade; por outro lado, se adoptam estratégias baseadas exclusivamente no custo, sofrem uma concorrência desenfreada por parte de países menos desenvolvidos (onde a mão-de-obra é mais barata). Empresas que trabalhando dominante ou totalmente em subcontratação para um único ou poucos clientes, estão completamente isoladas de facto dos seus mercados finais no estrangeiro (os concorrentes nacionais que são igualmente

visitadas pelos potenciais clientes estrangeiros), são obrigadas a baixar os preços se quiserem assegurar a encomenda (Martins Pereira, 1994).

O aumento exponencial do registo de marcas próprias por parte dos empresários portugueses do setor do calçado é um dado relevante que ajuda a perceber a clara alteração estratégica prosseguida. O empresário português passou a registar a inovação dos seus produtos e as suas marcas, ganhando maior competitividade e protegendo os seus investimentos, uma vez que a propriedade industrial integra modalidades que lhe permite proteger, defender, diferenciar e valorizar o seu negócio. Segundo dados fornecidos pela APICCAPS, o número de pedidos de registo de marcas e logótipos encaminhados pelo Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual (GAPI) e pelo Centro Tecnológico do calçado Português (CTCP), no período de 2002 a 2007, passou de 6 para 48, do mesmo modo cresceu o número de pedidos de registo de modelos no mesmo período, passando de 8 para 379, muito devido também a um efeito muito forte relacionado com uma campanha de promoção do próprio GAPI do CTCP. Nos três anos seguintes ocorreu uma quebra, contudo os registos mantêm ainda, valores relevantes (Bastos, 2011). Desde o início do ano de 2010 até ao final de 2011, foram registados 195 modelos de calçado com características inovadoras.

Do ponto de vista da gestão do negócio e particularmente das estratégias de marketing, a marca do país – o *made in* – pode significar um importante acréscimo de valor que se transfere da imagem do país para o produto em si. Nesta estratégia, o *made in* Portugal tem-se assumido como um elemento simbólico de valorização e de garantia do produto e pode constituir-se como um factor de diferença. (Ribeiro, 2012). Desta relação pode

resultar a valorização comercial do produto ou a sua depreciação, tanto no mercado nacional como no estrangeiro. Trata-se de ponderar até que ponto a etiqueta *Made in Portugal* (ou alguma outra forma de identificação do país produtor) é favorável do ponto de vista do valor acrescentado ao produto (Ribeiro, 2012).

A cooperação vertical tende a acompanhar a especialização das empresas na cadeia de valor. A opção das empresas portuguesas do calçado pela integração vertical é em certa medida uma “fuga” à cooperação. Contudo elas têm forçosamente de cooperar com os seus fornecedores (de peles, de equipamento, de componentes) e com os seus clientes (armazenistas, retalhistas, lojistas, grandes superfícies, redes de distribuição em geral), para além da cooperação horizontal com os concorrentes para ganhar dimensão. A cooperação com os complementares (vestuário, marroquinaria, etc.) é uma das formas de cooperação que não tem sido devidamente explorada, sendo notório que alguns exemplos de sucesso não estão suficientemente divulgados.

Os traços fundamentais das estratégias das empresas apontam para crescimento no mercado externo, aposta no investimento tecnológico (mais do que em “capital humano”) como fonte de produtividade e base da deslocação de uma estratégia de custo para uma estratégia de diferenciação assente na produção flexível (resposta rápida, séries pequenas) e na qualidade. (Teixeira, 2003).

Desta investigação podemos afirmar que o espírito empreendedor dos empresários é vital em todo o processo de internacionalização (Marcos, 2010). A generalidade das empresas do setor do calçado não faz uma análise sistemática e dinâmica da cadeia de valor como

forma de determinação das suas vantagens competitivas nem dos pontos fortes e fracos como ponto de partida para a definição das suas estratégias.

As empresas portuguesas, de um modo geral, não dominam directa nem indirectamente os canais de distribuição, não reduzem a distância ao cliente final e, portanto, apesar da experiência em mercados externos, não aumentam o seu conhecimento dos mercados.

A estratégia de baixo custo já há muito tempo que não se apresenta como uma opção ideal, para a indústria do calçado nacional (APICCAPS, 2012). Foi necessário desenvolver competências que permitissem atuar em segmentos de mercado mais exigentes. A principal estratégia desenvolvida foi agregar valor aos produtos, valorizando a qualidade, o *design* e a sofisticação dos produtos e, ao mesmo tempo, racionalizar a produção para aumentar a eficiência técnica e a produtividade. Um outro grupo de empresas mostra a capacidade para evoluir rumo a um patamar mais exigente, alcançando a afirmação da sua entidade através da construção de marcas próprias fortes, reforçando o controlo na cadeia de valor (Eiriz e Barbosa, 2007).

Diversos estudos de caso poderão ser consultados como exemplos de sucesso na indústria do calçado, tais como as marcas de calçado de luxo (Miguel Vieira, Luís Onofre ou Paulo Brandão) ou um dos casos mais estudados, a marca Fly London da empresa Kyaia. Por outro lado, os casos de insucesso, principalmente nesta indústria, não têm sido alvo de estudo por parte dos agentes académicos, pois “existe a tendência para os mesmos (empresários) se desculpabilizarem em aspetos que não dependem directamente deles” (Crespo, 2012).

A indústria portuguesa de calçado não é homogénea. O panorama de evolução e processo de transformação do setor é variável, de acordo com as competências, a capacidade competitiva, a visão dos empresários e das estratégias definidas (Bastos, 2011). Destaca-se também o facto de que é comum a criação de marcas próprias, sendo evidente que as empresas portuguesas tomaram consciência de que as condições do mercado global se alteraram (Teixeira, 2005; Bastos, 2011). É importante conhecer as redes de distribuição no estrangeiro, é preciso impor marcas próprias, tudo isso necessita de capital, de recursos humanos, de contactos externos, de imagem, de propensão ao risco.

Posto isto, proponho-me a apurar, quais os erros cometidos nas estratégias de internacionalização. E como é que os mesmos podem levar ao insucesso?

3. Metodologia

3.1 Porquê o Estudo de Caso?

Os estudos de caso são utilizados em economia como forma de estudar determinada indústria, cidade ou região (Yin, 2009)

Todos os métodos têm vantagens e desvantagens. O primeiro passo será definir a questões de investigação por forma a escolher o método de pesquisa (Yin, 2009). Para este TFM o mais adequado é o Estudo de Caso, pelo acesso suficiente aos dados potenciais para entrevistar pessoas e ver documentos e registos. Neste sentido, o Estudo de Caso deverá ser baseado em diversos métodos, um deles a entrevista a pessoas que viveram o que se pretende investigar.

A multiplicidade de fontes de informação e de informantes (chave para a revisão do relatório de estudos de caso) confirmam a validade deste método, pois mantém um encadeamento de evidências para aumentar a confiabilidade e deve deixar o leitor ser capaz de traçar passos em qualquer direcção, das questões iniciais da pesquisa às conclusões e vice-versa.

Uma vez que a informação dos casos múltiplos é muitas vezes considerada mais rigorosa e mais robusta do que no estudo de caso “único” (Yin, 2009) é necessário, portanto, estudar mais do que um caso, apesar de exigir mais tempo e mais recursos.

Apesar dos estudos de caso e histórias se interligarem, a grande força dos estudos de caso é a capacidade de lidar com diversas fontes de informação (documentos, entrevistas, informações...). A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de informação, no entanto é o desenvolvimento de meios convergentes de investigação.

A articulação da “teoria” ajuda a explorar os estudos de caso e torná-los mais explícitos. Exige um estudo da teoria antes de analisar os casos, pois esta é o principal veículo para a generalização dos resultados obtidos. Após colectar informação de fontes múltiplas que visem corroborar um facto ou fenómeno, é importante proceder à triangulação dos dados (Yin, 2009).

3.2 Seleção dos Casos

Escolhido o método de pesquisa, foi necessário proceder à triagem das empresas a estudar.

Assim, inicialmente foi exposto o tema à APICCAPS e após reunião como Dr. João Maia, surgiu uma lista de 10 empresas, potenciais candidatas ao estudo. No seguimento desta reunião, e após contacto com o Dr. Paulo Gonçalves, foram escolhidas 3 empresas - Fábrica de Calçado *Evereste*, Lda, *Grupo For Ever* e *Macosmi* Fábrica de Calçado, Lda. Estas empresas foram seleccionadas não só pelas dificuldades e erros no seu processo de internacionalização, mas também por serem um exemplo de sucesso no setor do calçado português e pela disposição para entrevista demonstrada à APICCAPS.

Os estudos de caso e resultados obtidos, são baseados em diversas fontes de informação: entrevistas nas empresas Fábrica de Calçado *Evereste*, Lda. contando com a colaboração do Dr. André Fernandes (neto do fundador), no dia 29 de Abril de 2013 (cerca de 3 horas) e o *Grupo For Ever*, com entrevista realizada a 2 de Maio de 2013 (cerca de 6 horas) ao Senhor José Ferreira Pinto (sócio fundador e CEO). A entrevista ao Senhor José Machado, sócio da *Macosmi* Fábrica de Calçado, Lda., não foi possível realizar. Apesar da disponibilidade inicial demonstrada e de diversos contactos nesse sentido. Manteve-se a *Macosmi* utilizando outras fontes de informação com o apoio da APICCAPS. Foi utilizada documentação financeira das empresas (IES 2006 a 2011), notícias e informação disponibilizada *online* e material informativo (brochuras, catálogos, etc.) disponibilizado pelas empresas e pela APICCAPS.

Apesar da facilidade de acesso à informação sobre o sector do calçado, a resposta a algumas questões específicas e determinados pormenores sobre as empresas, revelaram-se de difícil obtenção. Como limitações é importante focar o facto de os empresários viajarem muito para marcarem presença em certames internacionais, o que dificulta o contacto e a

realização de entrevistas. Esta questão também é influenciada pelo facto das empresas se localizarem no norte do país, quando o meu local de trabalho é Lisboa, o que se reflectiu por diversas vezes no envio tardio de certa informação requerida por mim.

Outra limitação que é importante referir, prende-se com o facto de quando o tema é o insucesso, devido à ligação emocional dos agentes entrevistados, nota-se um distanciamento e alguma relutância em relembrar o mesmo.

4. Estudos de Caso

4.1. Estudo de Caso 1 - Fábrica de Calçado Evereste, Lda.

4.1.1. A Empresa

A Fábrica de Calçado *Evereste*, Lda., doravante designada por *Evereste*, foi fundada em 1942 por João Fernandes. Localizada no concelho de S. João da Madeira no distrito de Aveiro, iniciou-se como uma marca de calçado masculino, lançando em 2011, a sua primeira linha feminina.

Comercializa e produz as marcas *Cohibas*, criada na década de 90, *Chibs* e *Fugato*, estando presentes em Portugal (em diversos pontos de venda multimarca) e também um pouco por todo o mundo.

4.1.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização – A Marca

A inspiração para o surgimento da marca advém do nome de charutos de eleição do fundador, os charutos *Cohiba*. Esta era reconhecida como um representante de elevado

estatuto em todo o mundo, sendo sinónimo de qualidade. O fundador, com o intuito de elevar o seu produto a esse patamar, propositadamente optou por utilizar o prestígio da *Cohiba* e assim nasceu a *Cohibas*. É neste instante que inconscientemente é cometido o primeiro erro na sua estratégia de internacionalização. “*Não me orgulho do meu avô ter usado a reputação de outra marca para criar a nossa, mas a verdade é que [a marca Cohibas] teve sucesso!*” (André Fernandes).

Tendo em vista a realidade mundial e com o objetivo de tornar a marca global, o seu registo foi feito em alguns países mas não foi efectuado o registo a nível mundial, por não ser considerado como uma premissa necessária para a entrada da *Cohibas* nos mercados internacionais, tendo também em linha de conta que “*registar uma marca, obrigaria a fazer um investimento avultado, que nessa época, não se revelava como essencial*” (André Fernandes).

As vendas eram satisfatórias, apresentando sinais de crescimento e a marca foi granjeando reconhecimento nos mercados onde entrava. Porém a decisão de não registar a marca em todos os países em que queriam entrar viria a assumir-se com o empolar das consequências da decisão inicial. Este ponto marca o início do conflito entre a *Evereste* detentora da marca *Cohibas* e a *Havana, S.A.* proprietária da *Cohiba*. Tudo começou com uma decisão estratégica da *Havana, S.A.* de expandir a sua marca para outras indústrias, nomeadamente para os setores têxtil e do calçado. Após escolher o mercado português para produzir e com o apoio do Governo de Portugal, associou-se à Arcotêxtil, altura em que toma conhecimento da existência de uma empresa portuguesa detentora de uma marca denominada *Cohibas*. “*Na verdade, a Arcotêxtil deve ter visto aqui uma grande*

oportunidade. Nós já tínhamos a marca, que não era igual, e o que nos diz a lei é que podemos ter a mesma marca, o mesmo nome, desde que seja em Códigos de Atividade diferentes.” (André Fernandes).

Posto isto, a estratégia da *Havana, S.A.* seria adquirir à *Evereste* o registo da marca nos países onde já operava. Contudo esta não estava interessada em abdicar do valor detido pela sua marca, a questão foi então entregue aos tribunais. *“Nós já tínhamos uma forte carteira de clientes, uma forte imagem a nível internacional e, para além disso, actuávamos de acordo com a lei. [de que as marcas podem ser iguais desde que de CAE diferentes] ”* (André Fernandes). Esta disputa alongou-se e implicava elevados montantes de capital para o seu custeio, em virtude dos inúmeros recursos. *“A nível financeiro a Havana, S.A. tinha mais capacidade do que nós e estava sempre a recorrer [da sentença] pois em todos os países em que estávamos registados, ganhámos sempre. Mas tivemos que recuar.”* (André Fernandes). Face a isto, a *Evereste* decidiu criar uma outra marca que pudesse comercializar nos mercados externos, onde não detinha o registo da marca, para não alongar o conflito com a *Havana, S.A.*, surgindo assim a *CHIBS* (lê-se “quibs”). *“Foi bastante discutida a questão da nova marca, mas acabámos por optar por “Chibs”, deixando “cair” as vogais “o” e “a”, sem nos apercebermos, na altura, na importância que teriam as diferenças de leitura nas diversas línguas.”* (André Fernandes)

Esta solução trouxe consigo uma nova questão, a importância da comunicação visual através da linguagem. A título de exemplo, em alemão e italiano, a marca é lida como “quibs” objetivo da empresa, porém no inglês tem uma conotação negativa, pois é lida como “xibs”, associado a “chips” (batatas fritas) e “cheap” (barato). A díspar conotação

associada à fonética do nome, originou uma dispendiosa interrogação: Continuar com a *Chibs* no mercado externo e a *Cohibas* no mercado interno ou arriscar perder o valor e poder que a marca *Cohibas* detém em Portugal e passar a ter uma só marca global, a *Chibs*.

As dificuldades inerentes à interrogação supracitada, não se relacionam apenas com as diferenças linguísticas mas também com o aumento de custos. “A *estampagem* [de duas “caras”] *tanto em caixas como em solas exigem um esforço financeiro maior, uma vez que são duas marcas, dois logótipos*” (André Fernandes), diminuindo assim, a hipótese de maiores economias de escala.

4.1.3. Na atualidade

A receita para o aparecimento da *Chibs* fez a *Evereste* percorrer o trajecto indispensável de reestruturação do *layout*, investimento na tecnologia, contratação criteriosa, inovação, design e aposta no marketing. Desde então a marca é vendida em França, Bélgica, Espanha, Grécia, Croácia e Holanda através de agentes próprios. No final de 2008 a *Evereste* alargou a sua rede comercial com a entrada de novos agentes em países como China, Rússia e Polónia.

A tabela abaixo contempla as vendas totais da empresa e a sua distribuição pelo mercado interno e externo. Relativamente aos mercados internacionais, está também contabilizado o valor destinado ao mercado comunitário e extracomunitário. Está também presente o peso do mercado externo, assim como a variação do mesmo e a variação das vendas totais da *Evereste*.

Tabela VII – Everest: Vendas por mercados 2006 a 2011 (valores em euros)

ANOS	MI	TOTAL ME	MC	MEC	TOTAL	PESO ME	VARIAÇÃO	VARIAÇÃO
2006	1.709.775,91	1.083.196,57	935.881,02	147.315,55	2.792.972,48	38,78%	-	-
2007	1.804.299,71	1.009.636,95	841.960,32	167.676,63	2.813.936,66	35,88%	-2,90%	0,75%
2008	1.771.515,90	1.029.113,45	929.736,74	99.376,71	2.800.629,35	36,75%	0,87%	-0,47%
2009	1.832.697,06	775.020,31	664.516,30	110.504,01	2.607.717,37	29,72%	-7,03%	-6,89%
2010	1.876.983,30	374.648,37	281.371,07	93.277,30	2.251.631,67	16,64%	-13,08%	-13,66%
2011	1.258.864,28	1.135.006,35	1.053.234,95	81.771,40	2.393.870,63	47,41%	30,77%	6,32%

Fonte: Elaboração própria através de IES 2006 a 2011 da Everest

Entre os anos de 2007 e 2010 verificam-se quebras acentuadas, motivadas sobretudo pela redução das vendas para o Mercado Comunitário. Em 2010 as vendas para o mercado interno aumentaram, mas o mercado externo revelou um grande declínio. Em 2011, a empresa vendeu mais 142.239 Euros do que no ano anterior, suportado pelo aumento de aproximadamente 27% de vendas para o Mercado Comunitário. De uma realidade de quase 39% em 2006, a Everest registou um peso do mercado externo de valores na ordem dos 17% (apesar da tímida subida verificada no ano de 2008), disparando em 2011 para um total de vendas nos mercados externos de 1.135.006,35€, cerca de 48% do seu total de vendas. Esta análise permite ainda concluir que, foram necessários 6 anos para que a *Evereste* conseguisse equiparar as suas vendas no mercado externo com as efectuadas no mercado interno em termos de valor, o que demonstra a clara aposta na comercialização de produto além-fronteiras, dada a crise em Portugal no consumo interno neste período.

Apesar disto, “No mercado nacional, a *Cohibas* já detém um grande valor. Estamos a desenvolver esforços para estudar a melhor opção quanto à marca ou marcas que

produziremos para os mercados externos. A nossa dúvida entre escolher uma ou manter as duas mantém-se!” (André Fernandes)

4.2. Estudo de Caso 2 – Grupo For Ever

4.2.1. A Empresa

José Ferreira Pinto e Álvaro Moreira, dois ex-funcionários da *Valcor*, líder de mercado dos componentes para calçado à data, fundaram em 1973 a *For Ever*. Decididos a aplicar a sua experiência, iniciam a actividade no desenvolvimento e comercialização de moldes para calçado, de acordo com as necessidades dos clientes e subcontratando toda a produção.

Em pouco tempo, a *For Ever* ganha uma posição de destaque no mercado português de componentes para calçado, beneficiando da quase inexistência de concorrência, de um mercado vasto e pouco explorado, bem como da sua capacidade de inovação na produção de solas.

As consequências políticas, sociais e económicas resultantes do 25 de Abril de 1974 efetivaram uma mudança de conjuntura a partir de 1978. A economia nacional tornou-se mais aberta, possibilitando novas oportunidades e captação de um forte investimento estrangeiro. Embebida deste espírito de mudança, a *For Ever* cresceu e, já com José Ferreira Pinto como único proprietário, foi criada em 1984 a *Procalçado – Produtora de Componentes para Calçado, Lda.*. Neste momento, o papel de intermediário na venda de solas é abandonado, passando a ser produtor, ou seja, todo o processo de desenvolvimento, produção e comercialização, passava a ser controlado pela empresa.

Quatro anos volvidos, José Ferreira Pinto associa-se à *António Augusto Bastos de Almeida, Lda.*, empresa produtora de solas, da qual acabaria por se tornar também proprietário exclusivo em 1989, dando-lhe o nome *Probol – Produtora da Borrachas Técnicas, Lda.*

Surge assim o *Grupo For Ever*, constituído pelas empresas *CPM, Procalçado – Produtora de Componentes para Calçado, Lda.* e pela *Probol – Produtora da Borrachas Técnicas, Lda.* O Grupo, veio a assumir o papel de líder no fornecimento de solas para o mercado de calçado, fazendo a venda direta às empresas e tornando assim os seus preços mais concorrenciais.

4.2.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização - Um passo maior que a perna

Em 1986 aquando da adesão de Portugal à CEE, a então *Procalçado, Lda.* assim como todo o setor passaram a beneficiar dos incentivos comunitários, bem como da livre troca e circulação de bens no espaço europeu, dado o fim dos encargos aduaneiros. Expandindo-se para o mercado europeu no espaço de uma década, apostou fortemente nos mercados externos.

José Ferreira Pinto perante a realidade do incremento da concorrência, motivada pela abertura dos mercados, e sempre com vontade de superar os seus adversários, investiu fortemente, adquirindo a melhor maquinaria disponível no mercado. Porém, financiou este investimento com recurso a planos de crédito de curto prazo, ficando dependente dos credores, o que viria a colocar em risco a viabilidade da empresa. O impulso de conquistar os mercados externos a curto prazo conduziu à criação de grandes dívidas que a empresa poderia não conseguir suportar.

É ainda nesta janela temporal, que se efectiva a parceria estratégica com a SEMIC, S. A., que era líder europeu do mercado de moldes. No seguimento desta parceria surge um dos primeiros países com os quais a *Procalçado* estabeleceu relações comerciais, a Argélia em 1986, onde ganhou um concurso de produção de 50 milhares de solas para o Exército.

De 1974 a 1990, a empresa passou por um período de forte e franca expansão, mas a fase de elevados investimentos iria agora fazer sentir os seus efeitos nefastos. A estrutura de custos então existente, que era superior à das concorrentes, aliada à quebra de margem nas vendas e ainda pela subida dos custos das matérias-primas, revelaria todo o efeito negativo resultante do investimento realizado. Sem que se apercebesse, a *Procalçado* e José Ferreira Pinto estavam no final da década de 80 com dívidas que ascendiam a 6 milhões de euros. A crise foi sendo enfrentada até que em 1989 a redução de encomendas conduziu a empresa de uma fase de falência latente, para uma realidade de fecho de portas. José Pinto não possuía à data, competências para lidar com esta situação.

Tinha chegado a hora de uma profunda reflexão estratégica para o agora denominado *Grupo For Ever*, assente no produto, mercado, financiamento, investimento e actividade concorrente.

Apesar do cenário de crise, foi o apoio de duas empresas estrangeiras com actividade em Portugal (ECO e GABOR) que, com as suas encomendas, funcionou como alavanca para o resistir da instituição. Também a decisão de enviar o Diretor Comercial para o continente africano e o sucesso que este alcançou, tendo em vista o fecho de contratos de

abastecimento de solas para os mercados externos, contribuiu para que o *Grupo For Ever* se começasse a reerguer.

A regularização da situação financeira foi um processo que demorou sete anos, resultante da entrada e comercialização em vários mercados como a África do Sul, Argélia, Moçambique, Quênia, Zimbabué, Alemanha, França e Espanha. O Grupo passou assim de um pedido do processo de recuperação para um crescente volume de negócios.

Na segunda metade da década de 90 a empresa acompanhou todo o setor e virou-se em definitivo para a resposta aos clientes internacionais. “*O grande enfoque foi dado ao processo de internacionalização*” (José Ferreira Pinto). A *For Ever* passou a fornecer diretamente grandes marcas internacionais e tornou-se sustentável, ganhando assim independência das empresas portuguesas de calçado.

José Ferreira Pinto sempre teve a preocupação de sondar o mercado, tanto nacional como internacional através de viagens de prospecção. Apesar de não dominar nenhuma língua estrangeira, viajou pelo mundo participando em feiras internacionais, conseguindo angariar clientes nos 5 continentes.

4.2.3. Na atualidade

No início de 2013, 40 anos depois do início de actividade, o *Grupo For Ever* tem duas unidades fabris (Carvalhos e S. João da Madeira) com aproximadamente 300 trabalhadores que operam 24 horas por dia.

Os anos de 2008 e 2012 assinalam o aparecimento de duas novas marcas de calçado com o intuito de conquistar o mercado internacional, a “*Wock*”, seguida da “*Lemon Jelly*”.

A tabela seguinte contempla as vendas totais da empresa e a sua distribuição pelos mercados interno e externo (separado em mercado comunitário e extracomunitário). É também representativa da evolução das vendas para o mercado externo de 2006 a 2011, e do peso destas nas vendas totais.

Tabela VIII - Procalçado: Vendas por mercados 2006 a 2011 (valores em euros)

ANOS	MI	TOTAL ME	MC	MEC	TOTAL	PESO ME	VARIAÇÃO	VARIAÇÃO
2006	7.793.251,35	6.645.519,22	5.961.507,01	684.012,21	14.438.770,57	46,03%	-	-
2007	9.552.786,46	6.192.282,68	5.241.953,03	950.329,65	15.745.069,14	42,89%	-3,14%	9,05%
2008	8.657.499,34	5.465.847,08	4.827.587,78	638.259,30	14.123.346,42	37,86%	-5,03%	-10,30%
2009	8.229.913,66	5.022.371,79	3.843.114,08	1.179.257,71	13.252.285,45	34,78%	-3,07%	-6,17%
2010	9.555.017,91	6.607.336,66	5.450.497,37	1.156.839,29	16.162.354,57	45,76%	10,98%	21,96%
2011	10.450.632,76	9.148.703,86	8.036.626,90	1.112.076,96	19.599.336,62	63,36%	17,60%	21,27%

Fonte: Elaboração própria através de IES 2006 a 2011 da Procalçado

Destaca-se o comportamento das vendas para o mercado externo entre os anos de 2007 e 2010, uma vez que 2007 foi um período de crescimento, sucedido por uma quebra em todos os mercados. Em 2009 verificou-se uma quebra nas vendas totais, apesar do aumento de vendas no mercado extracomunitário.

Verifica-se que a partir de 2006, ano em que o peso dos mercados externos no valor total das vendas representava pouco mais de 46%, ocorre uma descida acentuada de vendas para esses mercados, sendo necessários 4 anos para que a *Procalçado* pudesse obter novamente valores da mesma ordem. Destaca-se ainda que após o aumento de vendas nos mercados internacionais, nomeadamente em 2011, a empresa obteve valores superiores a 63%,

registrando um máximo de vendas nestes mercados. A observação anterior permite afirmar que a *For Ever* é portanto uma empresa virada para o exterior, uma vez que mais de 50% dos seus produtos são comercializados no estrangeiro.

A *Procalçado* movimenta uma faturação que ronda os 20 milhões de euros, reflexo da produção anual de cerca de 6 milhões de pares de solas, exportando sensivelmente metade da sua produção. Representa assim, no total do setor das componentes de calçado em Portugal: 8% do emprego, 7% do volume de negócios e 13% das exportações.

A adesão da China à Organização Mundial de Comércio em 2001 e o facto desta em 2005 garantir uma quota na produção mundial de calçado na ordem dos 60%, paralelamente com a "ameaça" do Leste Europeu, implicou alterações substanciais na indústria do calçado.

Em função deste facto e dada uma má decisão de contrair créditos tomada pela vontade de competir a nível mundial, o *Grupo For Ever* equacionou a possibilidade de deslocalizar parte da sua produção, nomeadamente para a Índia. Após estudarem várias alternativas, procurarem parcerias e até equacionaram uma *joint-venture* com uma empresa italiana de referência. José Ferreira Pinto teria, então, que tomar uma decisão.

Já com bastante experiência no processo de internacionalização do *Grupo For Ever*, optou por ser cauteloso. Antes de realizar o investimento que a deslocalização exigia, decidiu viajar para o país de destino procurando conhecer o mercado, a cultura, os seus hábitos de trabalho e de consumo, as infra-estruturas e os canais de distribuição. Chegou à conclusão que, apesar da deslocalização da produção permitir acompanhar o processo de internacionalização de vários clientes de eleição, poderia colidir com o modelo de negócio

definido para a empresa. A “cegueira” e entusiasmo excessivo em torno dos mercados internacionais poderiam levar a empresa a uma nova crise de sustentabilidade.

4.3. Estudo de Caso 3 - Macosmi Fábrica de Calçado, Lda.

4.3.1. A Empresa

A *Macosmi Fábrica de Calçado, Lda.* foi criada a 1 de Setembro de 1997, em Caldas de Vizela, localidade onde esteve instalada até 2007, ano em que ocorre a transição para as novas instalações em São Martinho do Campo no concelho de Santo Tirso.

No início da sua actividade, com apenas 12 trabalhadores, a capacidade de produção ascendia a 100 pares de sapatos de homem por dia. Foi iniciada uma linha para senhoras em 1999.

A estratégia inicialmente adoptada assentava no *outsourcing* de produção para agentes de calçado. Contudo, dada a moderna tecnologia instalada, em 1999 deixaram de contratar a produção começando a produzir, optando pela criação de uma marca própria, a “*Coqueterra*”. Segundo a empresa, a mensagem por detrás do nome escolhido resulta de uma tripartição do mesmo. Assim sendo, *Coq* que significa galo (em francês) e é o símbolo da coragem e inteligência; *ue* com o objetivo de fazer a ligação entre *Coq* e *Terra* e que pode ser encarado hoje também, como uma ligação ao espaço geográfico onde se insere Portugal, a União Europeia; e *terra*, palavra que define a ambição da marca de fazer chegar a todo o globo a sua identidade.

Em 2006, a *Macosmi* cria a marca *Atelier do Sapato* por forma a direccionar o seu produto para um novo segmento, estreando-se com bastante sucesso em 2007 na Micam em Itália. Esta marca resulta de uma parceria estabelecida com um *designer* holandês. Com as duas marcas a empresa passa a direccionar a *Atelier do Sapato* para um segmento de luxo e a *Coqueterra* para um segmento médio.

4.3.2. Episódio de Insucesso na Internacionalização – 9/11

Pouco depois de ser criada por três sócios nos finais dos anos 90, a *Macosmi* investiu fortemente para entrar nos mercados dos EUA e Canadá. Não tendo capacidade de produção, a empresa optou pela subcontratação para produzir para os mercados citados.

O elevado investimento inicial, decorrente da decisão estratégica de entrada no mercado norte-americano, provocou um aumento dos encargos da empresa. Essa situação piorou em larga escala ao ser empolada pelos efeitos nefastos dos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 na economia dos EUA. Os efeitos nas exportações portuguesas dos atentados e resultante impacto económico do esforço de guerra americano, deixaram a empresa próxima da falência.

Meio ano após o referido incidente, a *Macosmi* contabilizava um milhão de euros em dívidas. Era chegado o momento de avançar com o processo de recuperação, alterando o destino do seu produto.

Enterrada a falida aposta nos EUA, emergiu então a opção por uma estratégia centrada na Europa e na criação de marcas próprias. Esta nova estratégia de actuação foi viabilizada

através de um investimento de 2 milhões de euros visando o duplicar da produção e um incremento do número de pessoal contratado.

4.3.3. Na atualidade

Apesar das experiências negativas em mercados internacionais e suas consequências, o primeiro foco de ação da *Macosmi* continua a ser internacionalizar. Porém desta vez “sem colocar todos os ovos na mesma cesta”. Actualmente, a empresa exporta 95% da sua produção para meia-dúzia de países, com a França a representar 40%, o que representa mais uma vez uma certa dependência de um país só. No início do ano de 2013, a *Macosmi* conta com a colaboração de 140 trabalhadores.

É possível analisar através da tabela 9 a evolução das vendas da *Macosmi* entre os anos de 2006 e 2011 no mercado nacional e internacional, em termos de valor. Observa-se nesta janela temporal a importância, ainda que em sentido opostos, dos mercados interno e externo na estratégia de negócio da empresa. Assim, verifica-se uma diminuição constante, exceptuando o ano de 2008, das vendas no mercado interno e um aumento continuado nos mercados externos, excepção feita ao mercado extracomunitário em 2007.

Neste sentido, está evidenciado de forma clara e evidente a aposta na internacionalização por parte da *Macosmi*, uma vez que no período compreendido entre 2006 e 2011, as vendas nos mercados externos aumentam de aproximadamente 43% para 82%, no referido período.

Tabela IX- Macosmi: Vendas por mercados 2006 a 2011 (valores em euros)

ANOS	MI	TOTAL ME	MC	MEC	TOTAL	PESO	VARIAÇÃO	VARIAÇÃO
2006	2.847.296,62	2.115.292,45	1.848.638,17	266.654,28	4.962.589,07	42,62%	-	-
2007	2.563.898,98	2.313.216,79	2.159.466,47	153.750,32	4.877.115,77	47,43%	4,81%	-1,72%
2008	2.729.911,93	3.107.705,26	2.911.889,47	195.815,79	5.837.617,19	53,24%	5,81%	19,69%
2009	1.656.367,08	3.394.396,19	3.144.083,15	250.313,04	5.050.763,27	67,21%	13,97%	-13,48%
2010	1.576.457,57	4.427.387,63	3.767.898,06	659.489,57	6.003.845,20	73,74%	6,54%	18,87%
2011	1.182.978,00	5.374.756,78	4.689.837,58	684.919,20	6.557.734,78	81,96%	8,22%	9,23%

Fonte: Elaboração própria através de IES 2006 a 2011 da Macosmi

Com o intuito de conquistar novos clientes e aumentar o volume das vendas para exportação, a *Macosmi* investiu em variados projetos de expansão, através da participação intensiva em feiras internacionais tais como: Modacalzado em Espanha, GDS na Alemanha, Micam em Itália, Poznan na Polónia, Fanny nos Estados Unidos da América.

Este investimento surtiu efeitos positivos, com a empresa a ver aumentar consecutivamente o peso dos mercados externos nas vendas totais entre 2006 a 2011.

Em 2012, o mercado externo é o destino de aproximadamente 95% da sua produção. O que reflete a enorme importância e o cuidado a ter no pensamento estratégico de internacionalização da *Macosmi*.

A base do processo de internacionalização da *Macosmi* assenta na exportação através de distribuidores que se encontram espalhados por países como Holanda, Bélgica, Dinamarca, Suécia e pelos excelentes resultados nas feiras internacionais.

A empresa já conquistou 260 clientes na Europa e a próxima etapa prevê a abertura de lojas próprias no estrangeiro. A nível industrial, a *Macosmi* fornece as suas duas marcas (*Atelier do Sapato* e *Coqueterra*), a par das marcas de outros clientes que continuam a

assegurar mais de metade das vendas, reflectindo uma vez mais um problema de dependência. No mercado doméstico deu-se o início de abertura de lojas próprias.

Em 2012 os principais mercados-alvo foram a Alemanha, Holanda e Dinamarca mas também o Japão, Canadá e Austrália. Estão previstos como próximos destinos de exportação a Coreia do Sul e a Colômbia. Na China, está em estudo a criação de uma plataforma comercial com um parceiro local e a abertura de lojas *Atelier Do Sapato*. Nesta óptica e corroborando a visão da *Macosmi*, afirma José Machado, “*temos de pensar o mundo como o nosso mercado natural*” (Expresso 05/01/2013). O empresário exclui apenas dos seus projetos um regresso aos EUA, justificado pelo descrito no anterior subcapítulo.

4.4 Análise Inter-Casos

A par de estarem sediadas na região norte do país são empresas que actualmente têm nos mercados externos o pilar da sua sustentabilidade, apesar das más experiências superadas nos seus processos de internacionalização. Os principais clientes estão sediados em países europeus e o principal método de entrada nos mercados externos é através da exportação.

A *Fábrica de Calçado Everest, Lda.* tem no seu processo de internacionalização o erro da falta de visão ao nível do marketing e o desvalorizar da importância dos aspetos relacionados com o registo mundial da marca. O sucesso/valorização de uma marca está, necessariamente e em paralelo, alicerçado entre a propriedade intelectual (também ela salvaguardada por legislação) e o registo de patente.

Por seu lado, o *Grupo For Ever* tem como base do seu insucesso no processo de internacionalização, o deslumbramento pelos clientes e mercados estrangeiros. A falta de planeamento financeiro e de previsão são os sintomas patentes neste erro motivado pela referida cegueira.

Em última análise, surge a *Macosmi Fábrica de Calçado, Lda.*, que sentiu o amargo do insucesso pela aposta numa só economia, menosprezando todos os efeitos externos que apesar de não serem característicos de um mercado ou de um setor de actividade, influenciam tanto ou mais a realidade da actividade empresarial e comercial, podendo alterá-la do dia para a noite. A aposta na maior economia mundial tem em si mesma ganhos e perdas potenciais na mesma dimensão. Apesar de a internacionalização acarretar riscos, é imperativo estudá-los em ambos os sentidos, através da previsão de potenciais mudanças de cenário político.

5. Discussão

Os três estudos de caso provam que, tal como afirma Li (2005), os riscos associados aos negócios externos são elevados e existe sempre a possibilidade de falhar. Estes riscos poderão ser minimizados através de um planeamento da empresa quando à expansão além-fronteiras. O vector que norteia o empresário no processo de internacionalização tendo por objectivo o alcançar do sucesso deverá ser a definição de uma estratégia adaptada a cada momento, pois a estratégia escolhida inicialmente poderá ser alvo de alterações (Santangelo e Meyer, 2011).

Quais os erros cometidos nas estratégias de internacionalização? Como é que os erros cometidos nas estratégias de internacionalização podem levar ao insucesso?

Esta tese revelou que os principais motivos de insucesso da internacionalização são a inexistência de um plano de marketing aliado à desvalorização da importância dos aspectos legais, a aposta numa só economia desvalorizando os efeitos colaterais adjacentes aos mercados e a falta de planeamento financeiro indispensável a qualquer investimento, para que o crescimento seja uma realidade e não o contrário. Verifica-se que tem extrema relevância na escolha de mercado questões como a linguagem, a educação, o desenvolvimento industrial, a cultura e as relações empresariais (Johanson e Vahlne, 1990).

As empresas portuguesas ainda têm um longo caminho a percorrer no campo do planeamento estratégico, como conclui Simões (2010).

6. Conclusão

O desenvolvimento deste trabalho, tendo por base os estudos de caso apresentados, permite fazer uma análise conclusiva suportada pelo observado nas três empresas analisadas.

Assim, é notório que o setor do calçado português apesar do franco crescimento nos mercados internacionais nos últimos anos, conforme constatamos nos dados analisados, continua a carregar sobre si mesmo o peso da falta de formação e de planeamento por parte dos empresários, bem como ao nível do estudo prévio das economias e características dos mercados de destino.

Podemos considerar estas três empresas como representativas do setor do calçado português, uma vez que apesar dos percalços mais ou menos graves ao longo da sua história, com o apoio das instituições que orbitam neste setor, aliada à resiliência dos empresários e qualidade dos seus produtos, têm permitido que o setor cresça em termos de exportação, bem como no reconhecimento além-fronteiras da produção de calçado efectuada em Portugal.

As limitações na realização deste TFM, como já referido, são a resposta a algumas questões específicas e determinados pormenores sobre as empresas, as constantes deslocações dos empresários ao exterior do país, o que dificulta o contacto e a realização de entrevistas e se reflecte no envio tardio de certa informação. A ligação emocional dos *players* do sector é outra limitação que importa referir. Quando o tema é insucesso, destaca-se a relutância em lembrar o mesmo e assumir falhas.

Para investigações futuras, destaca-se que o âmbito deste TFM é muito reduzido face à realidade e diversidade empresarial deste sector. Assim, outros estudos de caso poderão ser levados a cabo com o objectivo de encontrar outras falhas nos processos de internacionalização que corroborarão ou contrariarão a teoria existente para esta temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. e Mascarenhas, B. (1984), “The Need for Strategic Flexibility”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, pp 74-82.
- AICEP (2012), "Portugal: Comércio Internacional de Calçado", Dezembro de 2012, <http://www.portugalglobal.pt>
- Amal, M. e Filho, A. R. F. (2010), “Internationalization of small and medium-sized enterprises: A multi case study”, *European Business Review*, Vol. 22, Nº 6, pp 608-623.
- Andersen, O. (1993), “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Nº 2, pp 209-231.
- APICCAPS (2010), "OCDE aponta calçado português como caso de estudo", *Jornal APICCAPS*, Nº 169, Setembro, p. 11.
- APICCAPS (2012), "2012 Yearbook", *World Footwear*, Setembro de 2012, Porto. www.apiccaps.pt
- Bastos, M. G. R. (2011), “A informação empresarial no sector do calçado em Portugal: uma evidência”, *Dissertação de Mestrado de Contabilidade e Fiscalidade*, Universidade de Aveiro. www.ria.ua.pt
- Bell, J., & Young, S. (1998) “Towards an integrative framework of the internationalization of the firm.” *Internationalization: process, context and markets*, 5-28.
- Benito, Gabriel RG, Petersen, Bent and Welch, Lawrence S (2009) “Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes” *Journal of International Business Studies* 40, 1455–1470;
- Calof, J. e Beamish, P. (1995), “Adapting to foreign markets: Explaining internationalization”, *International Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp 115-131.

- Capello, P. V. e Ravasi, D. (2009), “The variety and the evolution of business models and organizational forms in the italian fashion industry”, Business and Economic History.
- Chittenden, F. e Hutchinson, P. (1996), “Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation”, Small Business Economics, Springer.
- Crespo, N. F. (2012), “Erros a evitar na internacionalização”, Revista Semana Informática, 7 de Dezembro.
- Dunning, J. e Lundan, S. M. (2008), “Multinationals Enterprises and The Global Economy”, 2ª Edição, Edward Elgar, Cheltenham.
- Eiriz, V. e Barbosa, N. (2007), “Interacção entre Redes Organizacionais Locais”, Revista Portuguesa de Estudos Regionais, Nº 16, p 42.
- Esperança, J. P. (2012), “Erros a evitar na internacionalização”, Revista Semana Informática, 7 de Dezembro.
- Esteves, H. J. F. (2012), “O desenvolvimento de modelos de negócio para os mercados internacionais: O caso do grupo Polisport SA”, Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG.
- Euromonitor, I. (2009), “Footwear Industry in Portugal”, Retrieved 2011-03-11, from <http://www.reportlinker.com/ci02119/Footwear.html/coverage/Europe:Portugal/mode/premium>.
- Figueira, J. M. (2012), “Erros a evitar na internacionalização”, Revista Semana Informática, 7 de Dezembro.
- Freire, A. (1999), “Internacionalização – Desafios para Portugal”, Vol 2, Editorial Verbo, Lisboa.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1989), “Strategic Intent”, Harvard Business Review, May-June.

- Herédia, P. A. G. (2011), “Motivações, Obstáculos e Modos de Entrada na Internacionalização das Empresas: o caso da EDP Renováveis nos EUA”, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG.
- Hill, M. M. e Hill, Andrew (2002), *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009) “An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers.” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977), “The internationalization process off the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº 1, pp 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1990), “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp 11-24.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Nº 40, pp 1411-1431.
- Lehmann, Ana Teresa (2012), “Erros a evitar na internacionalização”, *Revista Semana Informática*, 7 de Dezembro.
- Li, Lei (2005), “The Limits to Globalization and the Regional Strategies of Multinational Enterprises”, *Management International Review* Vol. 45, No. 1, pp. 37-57
- Maia, J. (2008), “O Comércio Intra-Sectorial no Sector do Calçado – Uma perspectiva Global” Dissertação de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia do Porto - FEP.

- Marcos, P. M. P. (2010), “Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: um estudo exploratório”, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Martins Pereira, J. (1994), “Indústria e Sociedade Portuguesa nos dias de Hoje”, 14 de Abril de 1994, Conferências de Matosinhos-1ª série.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (Eds.). (1991). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Ribeiro, M. M. C. (2012), “As PME em Portugal – A necessidade de inovação tecnológica e organizacional como estratégia internacional”, Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG.
- Ribeiro, R. (2012), “Globalização, diferenciação e nation branding: dos conceitos às etiquetas no calçado português”, *Proceedings CIMODE 2012 – International Fashion and Design Congress*.
- Santangelo, Grazia D. e Meyer, Klaus E (2011) “Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies” *Journal of International Business Studies* 42, 894-909
- Simões, A. C. C. (2010), “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos”, Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG.
- Simões, V. C. (1997), “Estratégias de Internacionalização das empresas Portuguesas”, *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa..
- Simões, V. C. (1997a), “Inovação e Gestão em PME”, GEPE, Lisbon.

- Simões, V. C. (1997b), “Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização”, AIP, Lisbon.
- Simões, V. C. (1997c), “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação”, *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, Nº 2, pp 17-31.
- Simões, V. C., Castro, A. e Rodrigues, V. (2001), “ A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica”, GEPE/Semanário Económico, Lisbon.
- Simões, V. C. e Dominginhos, P. M. (2006), “ Empreendedor, oportunidade, projecto: o trinómio do empreendedorismo”, GEPE/Semanário Económico, Lisbon.
- Teixeira, A. e Laranja, M. (2001), “A Internacionalização das Novas Empresas de Base Tecnológica”, paper presented at the IV Conference on the Portuguese Economy, May Lisbon, pp 807-828.
- Teixeira, G. H. (2005), “ Cluster e Supply Chain na definição estratégica da indústria do calçado”, Dissertação de Mestrado em Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Teixeira, S. L. (2003), “Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME – Aplicação à Indústria Portuguesa de Calçado”, *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Vol. I – Organización de Empresas: Estrategia, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, pp 505-514
- Upman-Business Advisors (2011), “Portuguese shoes: crescer em tempos de crise”, Abril.
- Vicente, V. B. (2012), “Processo de Internacionalização de PME. Dificuldades e Apoios: Avaliação Crítica”, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG.
- Welch, L. S. e Luostarinen, R. (1988), “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14, Nº 2, pp 34-55.

- Welch, L. S. e Luostarinen, R. (1990), “Internationalization: Process of the firm”, International Business Operations, Helsínquia, Helsinki School of Economics.
- Yin, R. K. (2009), “Case Study Research – Design and Methods”, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.